

ются любые затраты при условии, что они произведены для осуществления деятельности, направленной на получение дохода. С точки зрения НК РФ расходы организации, связанные с оплатой консалтинговых услуг, можно отнести к группе «Прочие расходы, связанные с производством и реализацией» согласно статье 264 главы 25 НК РФ, например, как:

- расходы на информационные услуги;
- расходы на консультационные и иные аналогичные услуги;
- расходы на управление организацией или отдельными ее подразделениями, а также

расходы на приобретение услуг по управлению организацией или ее отдельными подразделениями.

Обобщая вышесказанное, можно говорить о том, что наиболее реальными, с точки зрения форм финансирования консалтинговых услуг, являются целевое финансирование и средства, полученные от ведения предпринимательских видов деятельности. И тот и другой источник оплаты данного вида услуг способен обеспечить принцип возмездности и заинтересованности «заказчика», «исполнителя» и, особенно важно, «объекта» договора консалтинга.



Н. Д. Кликунов, В. Л. Шаповалов

РОЛЬ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ, КОНТРОЛЛИНГА И АУТСОРСИНГА В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ВУЗОМ

•

N. D. Klikunov, V. L. Shapovalov

Role of decentralization, controlling and outsourcing in efficient control
of higher education institute

The authors examine the role of decentralization, controlling and outsourcing in the higher education institute and offer to use them as one of the methods of efficient control of the management system in higher education.

Эффективность функционирования системы высшего образования определяется эффективностью работы высших учебных заведений. Вуз представляет собой, по сути, фирму, которая аккумулирует материальные, физические, интеллектуальные ресурсы и трансформирует их в конечный продукт — знания и навыки, сформированные у выпускников вуза. Под эффективностью мы будем понимать максимизацию качества знаний и навыков выпускников вуза при минимизации расхода ресурсов, потраченных на обеспечение качественного учебного процесса. Данное определение согласуется с определением Герберта Саймона, который понимает под эффективностью «отношение чис-

тых положительных результатов (превышение желательных последствий над нежелательными) и допустимых затрат» [Саймон, с. 253]. Не вызывает возражений утверждение, что образование отличается от других видов производственной деятельности, потому что его результат (достижения в учебе) трудно измерить. Так, чтобы оценить базовые познавательные навыки, придумали экзамены и тесты, а точно измерить социальные и физические навыки фактически невозможно. Такие исследователи-практики, как Гидденс [Гидденс] и О'Саливан, считают, что качество образования величина довольно трудноизмеримая: «Поскольку в эмпирических исследованиях социальные и физичес-

кие навыки в расчет не принимаются, они дают неполную картину образовательного процесса, и к их результату следует подходить осторожно» [О’Саливан, с. 611]. Поэтому расчет эффективности институциональных изменений во внутривузовском механизме управления является сложным, но, тем не менее, необходимым процессом для оптимизации функционирования высшего учебного заведения. Эффективный менеджмент повышает конкурентоспособность образовательного учреждения и является ключевым фактором адаптации вуза к современным социально-экономическим условиям.

Роль эффективного менеджмента возрастает по мере увеличения масштабов производства. До тех пор, пока число сотрудников и потребителей невелико, могут оказаться эффективными неформальные связи внутри организации. По мере увеличения численности потребителей в системе высшего образования (это, прежде всего, студенты), неформальные связи переста-

ют работать и руководству необходимо переходить к формальным методам мониторинга и контроля. В системе высшего образования России, как в государственном, так и в негосударственном секторах наблюдается рост студентов в среднестатистическом вузе. Данное обстоятельство усиливает значимость внутривузовских институциональных механизмов как способа адаптации вуза к современным социально-экономическим условиям.

Эффективность работы высшего учебного заведения определяется как окружающей или институциональной средой, в которой действует вуз, так и внутривузовским менеджментом. Эффективный менеджмент предполагает наличие четкого разделения обязанностей между сотрудниками вуза. И администрация, и преподаватели должны четко понимать, в чем состоят их ключевые функции. Задача вуза — создавать условия для эффективной деятельности сотрудников. Данная проблема лежит в пра-

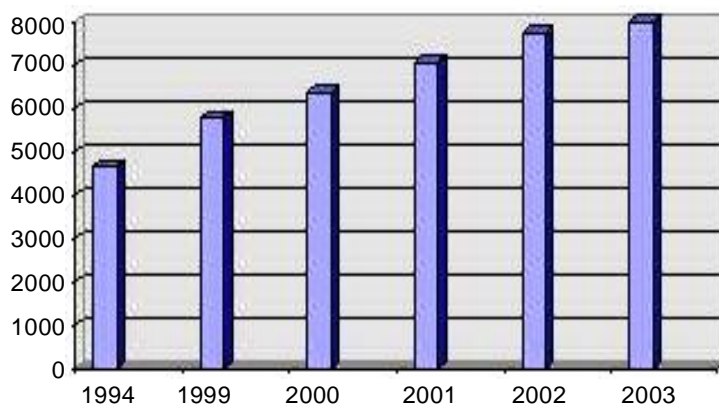


Диаграмма 1. Динамика численности студентов в среднестатистическом государственном вузе.

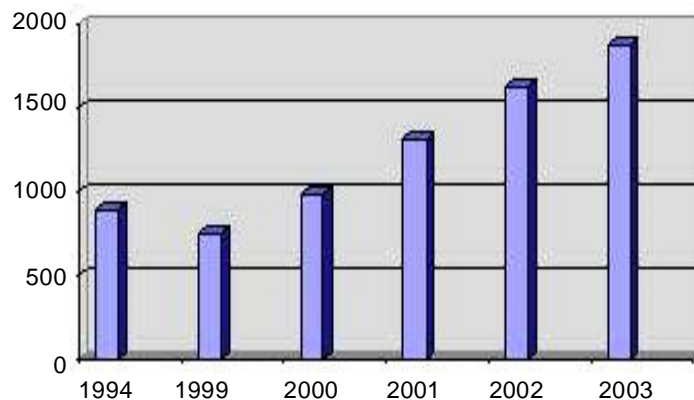


Диаграмма 2. Динамика численности студентов в среднестатистическом негосударственном вузе (Для построения диаграмм 1 и 2 использовались данные Госкомстата России [Россия в цифрах, 2003. С. 119.]

вильной организации управления персоналом. При организации управления персоналом в вузе возникает несколько ключевых проблем. По степени сложности данные проблемы можно разделить на три основные группы.

Первая группа проблем состоит в четком разделении обязанностей между сотрудниками вуза. При принятии управленческого решения необходимо определять компетенцию каждого структурного подразделения, каждого сотрудника. На практике часто встречаются случаи, когда одни и те же функции выполняются различными подразделениями, что в результате приводит к снижению эффективности работы персонала и, в конечном счете, ухудшает положение вуза на рынке образовательных услуг.

В качестве неудачного опыта в первые годы функционирования Курского института менеджмента, экономики и бизнеса являлась организация закупки учебников и учебных пособий. Каждый факультет формировал заявки на приобретение литературы, каждая кафедра участвовала в этом процессе, ректор и проректоры также определяли количество книг и журналов, которые будут поступать в библиотеку вуза. В результате, итоговый набор журналов, газет и книг был не всегда эффективным, так как отсутствие центра по сбору информации и наложение функций привело к тому, что книг и журналов по одному научному или учебному направлению приобреталось слишком много, а по другим направлениям — недостаточно.

Если отсутствует четкая управленческая политика в данном вопросе, то литература становится общим ресурсом, и библиотечный фонд перестает быть оптимальным. Допустим, экономический факультет заказывает определенное количество учебных пособий по дисциплине «Мировая экономика», факультет управления и связей с общественностью, видя, что книги заказаны, может вообще отказаться от приобретения данных учебных пособий. Студенты этого факультета, имея доступ к библиотечному фонду, будут пользоваться данным общим ресурсом и в этом случае количество закупленных книг будет ниже оптимального. Дублирование заказа приведет к перепроизводству учебных пособий по дисциплине «Мировая экономика», так как будут упущены возможности, связанные с эффектами масштаба — студенты изучают дисциплину один семестр, и оптимальное распределение дисциплины по семестрам

позволит снизить затраты вуза на приобретение данного типа пособий и использовать высвободившиеся финансовые ресурсы более эффективным образом. Следовательно, если вуз решает проблему дублирования функций через централизацию принятия решений, то это улучшает эффективность использования финансовых средств и повышает конкурентоспособность организации.

Вторым негативным следствием нерационального внутривузовского разделения обязанностей становится проблема излишней централизации [Хайек, Паркинсон]. В вузе принятие решений может быть замкнуто исключительно на ректоре или деканах, или других лицах. Излишняя централизация приводит к неэффективному расходованию временных ресурсов сотрудников. Поскольку любой вопрос необходимо согласовывать с высшим менеджером, то это приводит к тому, что:

а) руководитель, принимающий решения, неэффективно расходует свое время, тратя на мелкие проблемы много сил, в то время как для принятия стратегических решений времени не остается;

б) сотрудники тратят излишнее количество ресурсов на лоббирование нужного им решения, снижаются возможности оценки эффективности, так как, в конечном счете, ответственность за все несет руководитель, а персональная ответственность размывается среди множества лиц, имеющих к решению не прямое отношение;

в) увеличивается объем транзакционных издержек¹ — согласование вопросов, ожидание в приемной лица, принимающего решение, подгадывание времени для «продавливания» решения у руководителя организации [Норт, с.10–12].

Издержки излишней централизации приводят к снижению производительности труда и, в целом, также связаны с проблемой четкого разделения обязанностей между сотрудниками вуза. Очевидно, что решение этой проблемы состоит в четкой, хорошо отлаженной системе должностных инструкций, позволяющих определять, кто за что отвечает. В теории менеджмента данная проблема решается делегированием ответственности. Сотрудники, руководители отделов должны четко знать круг своих обязанностей, быть компетентными в решаемых ими вопросах.

Идеальная организация представляет собой

пирамидальную структуру [Саймон, с. 125–127]. Когда организация состоит из большого количества сотрудников, она должна быть разбита на достаточно малые группы, чтобы каждую мог координировать один руководитель. Если количество групп, требующих координации, превышает норму контроля одного человека, то и на втором уровне должно быть несколько руководителей, координируемых, в свою очередь, введением третьего уровня руководства. Если, например, реальная сфера контроля составляет в среднем 10 человек на одного руководителя, то в высшем учебном заведении со штатом в 1000 человек можно ожидать наличия примерно ста руководителей первого уровня, десяти второго и одного — третьего уровня (ректор вуза). Если бы реальная сфера контроля в той же организации составляла в среднем только 5 человек, то для эффективных контрольных и координирующих функций потребовалось бы 200 руководителей первого уровня, 40 — второго, 8 — третьего и, может быть, 2 руководителя четвертого уровня в дополнение к руководителю организации².

Вторая проблема связана с несоответствием обязанностей сотрудника и его реальными полномочиями. В Курском институте менеджмента, экономики и бизнеса она проявляется в настоящее время на уровне заведующих кафедрами. Заведующий кафедрой — лицо, отвечающее за качество учебного процесса по дисциплинам и направлениям, входящим в компетенцию кафедры. Однако, следует заметить, что реальных рычагов воздействия на преподавателей у него нет. Фактически во всех вузах зарплата преподавателя не зависит от действий заведующего кафедрой. Получается, что непосредственный руководитель не имеет реальных рычагов для повышения качества учебного процесса. Уволить преподавателя он не может, это компетенция ректора, изменить уровень оплаты не может, а за качество несет ответственность. Этот дисбаланс в правах и обязанностях приводит к тому, что заведующий кафедрой становится либо номинальным субъектом, занимающимся бумажной работой, которая реального воздействия на конкурентоспособность вуза не оказывает, либо входит в своеобразный сговор с преподавателями по принципу «вы меня не трогаете, я вас не трогаю». Данная позиция приводит к снижению конкурентных преимуществ вуза на рынке. Очевидно, что реше-

ние проблемы должно лежать на путях установления соответствия обязанностей и прав каждого сотрудника вуза. Ответственности без ресурсной базы не бывает, она превращается в фикцию. Подобные проблемы часто возникают при организации взаимопосещений лекций преподавателями, внеаудиторной работы со студентами, участия в подготовке общевузовских мероприятий. Если у сотрудника вуза есть обязанности, но нет соответствующих рычагов управления и иных ресурсов, то эффективность работы системы снижается.

Важным следствием проблемы менеджмента второго уровня является изменение системы распределения финансовых средств внутри вуза. Зачастую сначала возникает должность, а потом под эту должность разрабатываются должностные инструкции. Оптимизация управления предполагает, что вначале должны быть изучены проблемы, затем действия для решения данных проблем, а потом уже выделяться финансирование для их оптимального решения. Причем на данном этапе могут войти в противоречие фундаментальные принципы организации учебного процесса. Например, в Курском институте менеджмента, экономики и бизнеса имеются два филиала (один в городе Железнодорожске, другой в городе Рыльске), в которых обучение осуществляют два факультета (факультет Управление и связи с общественностью и экономический факультет). Возникает вопрос — как должна строиться система управления по функциональному принципу (то есть в структуру факультетов нужно включить соответствующие филиальные структуры) или по территориальному принципу (в структуре филиала выделить экономическое и управленческое направления). В первом случае ресурсы будут концентрироваться на уровне факультета, во втором случае — на уровне филиала. Как указывают исследователи [Саймон], данная проблема не может быть решена на теоретическом уровне и ее конкретное решение должно определяться специфическими характеристиками той или иной организации. Тем не менее, варианты выделения ресурсов для решения имеющихся проблем, альтернативные существующим, должны учитываться руководством вуза при принятии управленческих решений.

Проблемы третьего уровня лежат в отсутствии четкой системы стимулирования при выполнении своих функций сотрудниками выше-

го учебного заведения. При организации внутривузовской деятельности возникает целый ряд благ, имеющих положительные внешние эффекты, и задача руководства вуза состоит в организации системы оплаты труда и других стимулов таким образом, чтобы деятельность, связанная с возникновением положительных внешних эффектов, оценивалась должным образом [Якобсон, гл. 11].

Примером отсутствия стимулов в настоящее время в Курском институте менеджмента, экономики и бизнеса является проблема перехода на тестовую систему контроля знаний студентов. Все преподаватели понимают, что тестовая система оценок объективнее, точнее и, в конечном счете, эффективнее традиционной, все они согласны с тем, что тестовая система, по меньшей мере, должна дополнять устный экзамен. Однако разработкой тестовых заданий занимаются далеко не все. Фактическое непринятие тестовой системы контроля может быть вызвано двумя причинами. Первая причина лежит в возможном отсутствии соответствующей компетенции преподавателя: он просто не способен разработать комплексную систему оценки знаний студентов. Вторая причина, и она является ключевой для нашего исследования, состоит в том, что вуз не создает соответствующих материальных и моральных стимулов для введения в жизнь прогрессивных методов. Преподаватель знает, что введение тестовой системы влечет за собой:

- а) временные затраты на создание и обновление комплекса тестовых заданий;
- б) временные затраты на проверку тестов, определение рейтинга студентов, среднего балла;
- в) снижение фактических временных затрат на принятие итогового экзамена по дисциплине, т.к. и у преподавателя, и у студента по итогам выполненных тестовых заданий формируются рациональные ожидания по поводу возможной оценки. Очевидно, реакцией менеджмента вуза на снижение фактических временных затрат будет снижение фактической оплаты за время, затраченное преподавателем на принятие экзамена в группе.

Если вуз начнет вводить тестовую систему контроля знаний, не создавая определенных стимулов, то естественной реакцией преподавателей будет в лучшем случае пассивное сопротивление данному нововведению: зачем нести издержки, если за это не платят. Поэтому, пла-

нируя введение системы тестового контроля, менеджмент вуза должен решить проблему стимулирования. Данная проблема должна решаться рационально — стимулы не должны быть ни слишком сильными, ни слишком слабыми. Они должны быть достаточными, чтобы основная масса преподавательского состава внутренне приняла нововведения и перешла на новую форму контроля. Аналогичные проблемы возникают и при принятии решений о разработке новых курсов, организации практик, выездных сессий в филиалах и прочее. Люди реагируют на стимулы, и менеджмент вуза должен устанавливать одинаковые правила игры для всех [Полищук]. Например, в Курском институте менеджмента, экономики и бизнеса сложилась следующая ситуация. Если по учебному курсу предусмотрено написание курсовой работы, то проблем с кадровым обеспечением учебной дисциплины, как правило, не возникает. Сложности появляются в нахождении преподавателей для чтения спецкурсов, по которым курсовых и контрольных работ не предусмотрено. Это возникает как следствие того, что преподаватель учитывает стоимость курса в целом, рассматривая оплату курсовых и контрольных работ как дополнительные выплаты. Если на заочном отделении предусмотрен объем учебной нагрузки 24 часа по определенной дисциплине, то наличие курсовой работы (затраты времени на проверку одной курсовой работы учитываются как 1 академический час, средний поток на курсе около 50 человек) увеличивает фактические доходы преподавателя более чем в два раза³. Очевидно, что вуз, не решая проблем с подобными перекосами в стимулировании деятельности своих сотрудников, будет снижать свою конкурентоспособность на рынке образовательных услуг.

Данные проблемы не являются специфическими для системы высшего образования [Эренберг]. Они возникают в деятельности практически любого коммерческого предприятия или некоммерческой организации. Однако в вузе, ввиду трудностей в операциональном описании качества услуги и сложности самой услуги, проблемы оптимизации управления стоят особенно остро. Так, исследователь Дж. Ходжсон подчеркивает: «По мере стирания различий между управляющим и наемным работником, разрушения системы формального контроля развивается своего рода квазисамостоятельная заня-

тость. Наемный работник, являющийся «собственником» части неосязаемых средств производства — специализированных знаний — и в значительной степени контролирующий собственный производственный процесс, по ряду признаков схож с самозанятым. Подобный наемный работник может, в конечном счете, занять положение, по существу, автономного агента. Уже сегодня есть примеры такой квазисамостоятельной занятости во многих государственных и частных университетах и даже в научно-исследовательских подразделениях некоторых крупных наукоемких корпораций» [Ходжсон, с. 43]. Очевидно, что необходимость эффективного контроля и стимулирования деятельности автономных агентов, а большинство преподавателей вуза и нужно рассматривать как независимых автономных агентов, требует реформирования традиционной системы управления.

Решение проблем разделения обязанностей, соответствия полномочий и обязанностей сотрудников, стимулирования деятельности видится в создании автоматизированной системы управления в вузе и контроллинга. Контроллинг определяется как совокупность всех форм контрольной деятельности, призванной объективно и качественно проанализировать и оценить работу организации для ее развития или совершенствования, исходя из поставленных целей [Смирнов, с. 326].

К составным частям контроллинга можно отнести: административный контроль, техноло-

гический контроль, ревизию, функциональный, комплексный и системный аудит. Определение видов контроллинга содержит некоторые элементы неопределенности и различия. В таблице 1 административный и технологический контроль, ревизия и аудит рассмотрены с точки зрения объекта и субъекта контроля, отношений к стандартам и направлениям контроля за эффективным выполнением функций сотрудниками вуза.

Контрольная деятельность в организации всегда существовала и будет существовать. Часто контроль является основной функцией для ряда руководителей. Однако только профессиональный подход к контрольной деятельности в области управления вузом может принести ощутимые результаты. Исследования показывают, что четкая, постоянная и действенная система контроллинга в вузе является важной составной частью осуществления институциональных изменений внутри вуза, она усиливает конкурентные преимущества высшего учебного заведения на рынке образовательных услуг, поэтому ее следует широко использовать.

Одним из важных направлений институциональных изменений внутри вуза является создание центров ответственности. Центры ответственности представляют собой выделение структурных подразделений внутри вуза с соответствующей финансовой ответственностью и самостоятельностью. Внутри вуза выделяется подразделение (факультет, кафедра, лаборатория, центр, редакционно-издательский отдел

Таблица 1

Особенности проведения отдельных видов контроллинга в высшем образовательном учреждении

Виды контрольной деятельности	Параметры проведения контроллинга				
	объект контроля	субъект контроля	связь с циклом основного производства	отношение к стандартам	направление контроля
Административный контроль	Организация в целом	Внутренняя или внешняя структура	Косвенная	Ориентир	На прошлые результаты
Технологический контроль	Операция основного производства	Внутренняя структура	Непосредственная	Основа	На прошлые результаты
Ревизия	Финансово-хозяйственная деятельность	Внешняя структура	Косвенная	Ориентир	На прошлые результаты
Функциональный комплексный или системный аудит	Система управления и обслуживающее производство	Внутренняя или внешняя структура	Косвенная	Основа	На прошлые результаты

и т. д.), для которого формируются все потоки поступающих и расходуемых средств. Часть доходов, оговоренная в контракте между вузом и подразделением, находится в полном распоряжении данного подразделения. Планово-финансовое управление в этом случае формирует лицевой субсчет структурного подразделения, на который поступают деньги и с которого затем финансируются расходы⁴. Наличие центров ответственности позволяет соединить финансовые и административные полномочия, решить вторую проблему «ответственности и ресурсов» внутривузовского менеджмента, наделить руководителей конкретными средствами и правами их использования, сконцентрировать мотивацию руководителя на привлечение дополнительных источников доходов.

Степень независимости центров ответственности может варьироваться от фактически полной хозяйственной и юридической самостоятельности до частичной внутренней самостоятельности, когда частью ресурсов подразделение распоряжается самостоятельно, а относительно остальных требуется решение вышестоящего начальства. Центр ответственности должен иметь определенную контрактную свободу с внешними и внутренними контрагентами. Данная децентрализация как способ осуществления внутривузовских институциональных изменений имеет сильные и слабые стороны (табл. 2).

Очевидно, что децентрализация и создание центров ответственности являются важным фактором повышения внутривузовской эффективности. Но решение вопроса о степени децентрализации того или иного структурного подразделения не должно сопровождаться возникновением отрицательных внешних эффектов по отношению к другим организационным структурам вуза. Так, центр ответственности, созданный как самостоятельная структура по обучению иностранных студентов и имеющий полную хозяйственную самостоятельность, может производить негативные внешние эффекты по отношению к другим структурным подразделениям. Центр ответственности будет привлекать сотрудников из других структурных подразделений, иностранные студенты будут пользоваться имущественным комплексом вуза и т. д., а финансовые средства могут аккумулироваться в данном центре ответственности. Вопрос о четком распределении финансовых потоков является ключевым для эффективного и долгосрочного функционирования подобного центра ответственности. Одним из крайних вариантов при создании центров ответственности при оптимизации управления внутривузовской структурой является аутсорсинг⁵. Самый распространенный пример аутсорсинга услуг — подбор кадров, осуществляемый кадровыми и рекрутинговыми агентствами по заявкам работодателей. Сегодня развитие информационных

Таблица 2

Преимущества и недостатки децентрализации структурных подразделений вуза на основе центров ответственности

Преимущества	Недостатки
Улучшается качество принимаемых управленческих решений, сокращается время их принятия	Потери в результате рассогласованных действий структурных подразделений
Концентрация ответственности за принятие управленческого решения, снижается число всевозможных согласований	Работа на краткосрочную перспективу, эффект «снятия сливок», приводящий к снижению эффективности вуза в будущем
Ректорат вуза освобождается от рутинного мелочного контроля, высвобождается время для решения стратегических задач	Увеличение дистанции между администрацией вуза и функциональными подразделениями
Подразделение работает на основе подхода «издержки-выгоды», снижается тенденция к переиспользованию ресурсов	Неравномерное распределение объема работы между структурными подразделениями, недобросовестная конкуренция за перспективные и выгодные направления деятельности
Четкие характеристики эффективности деятельности структурного подразделения	Возможно снижение эффективности некоторых ключевых функциональных видов деятельности

технологий позволяет компаниям сбросить лишний груз задач, которые трудоемки, требуют специфических знаний или больших затрат. Во многих случаях эффективнее перепоручить управление такими административными функциями, как расчет заработной платы, ведение системы премирования, обучение и повышение квалификации сотрудников, работа с сокращенным персоналом и так далее, тем организациям или независимым консультантам, которые специализируются в соответствующей сфере деятельности. Поэтому в настоящий момент все больше компаний начинают активно пользоваться аутсорсингом, делегируя функции кадрового менеджмента специализированным консалтинговым агентствам. Смысл аутсорсинга сводится к простой формуле: организация получает возможность сосредоточить все ресурсы на основном виде деятельности, передав остальные (поддерживающие, сопутствующие) функции надежному и профессиональному партнеру.

В теории в аутсорсинг выводятся непрофильные виды деятельности вуза. Однако на уровне администрации вуза необходимо определить, какие виды деятельности являются непрофильными: хозяйственные службы, текущий ремонт, редакционно-издательская деятельность, функционирование библиотеки? К сожалению, в системе высшего образования аутсорсинг пока не распространен. Однако с течением времени его популярность в вузовской среде будет расти.

Децентрализация управления, контроллинг и аутсорсинг могут стать ключевыми факторами эффективного внутривузовского кадрового и финансового менеджмента: «Вновь добиться контроля над своими бюджетами — таков первый и практически весьма важный шаг, который должны сделать учебные заведения [Гэлбрейт, с. 433]. Решение проблемы снижения издержек при одновременном увеличении эффективности деятельности высшего учебного заведения посредством оптимизации внутривузовского управления позволит решить проблему адаптации вузов к современным социально-экономическим условиям.

Примечания

¹ Трансакционные издержки — издержки, связанные с принятием решений экономическими агентами. Экономический мир без учета трансакционных издержек подобен физическому миру, в котором отсутствует трение.

² Данное описание следует понимать не как описание временной последовательности шагов, ведущих к развитию организационной структуры, а скорее как описание того, как структура функционирует, будучи уже созданной. На практике организации развиваются сверху вниз — то есть последовательным делением функций, а не снизу вверх, как рассмотрено в этой идеальной модели.

³ Фактически преподаватель получает нагрузку в 74 часа, но так как в некоторых вузах внеаудиторные часы оплачиваются по более низким ставкам, то это не позволяет нам утверждать о трехкратном увеличении доходов преподавателя.

⁴ Финансирование расходов может осуществляться через систему двойной подписи — руководителя центра ответственности и представителя администрации вуза, обычно это ректор или первый проректор.

⁵ Аутсорсинг (англ. Outsourcing) — передача части непрофильных функций организации, в том числе и по управлению персоналом, внешнему подрядчику. В аутсорсинг в развитых странах передаются чаще всего: набор персонала, ведение бухгалтерской отчетности, функции по уборке помещения, работа столовой и проч.

Литература

- Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. М.: Прогресс, 1969. 483 с.
- Гидденс Э. Социология. М.: Эдиториал УРСС, 1999. 704 с.
- Норт Д. Институты, идеология и эффективность экономики (От плана к рынку: будущее посткоммунистических республик). М., 1993. С. 35–78.
- О'Саливан А. Экономика города / Пер. с англ. 4-е изд. М.: Инфра-М, 2002. XXVI. 706 с.
- Паркинсон С. Законы Паркинсона. М.: Прогресс, 1989. 448 с.
- Полищук Л. Реформы экономического образования в России: потребности, ресурсы, мотивация // Вопр. экономики. 2002. № 7. С. 44–53.
- Россия в цифрах. 2003: Кратк. стат. сб. / Госкомстат России. М., 2003. 398 с.
- Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях / Сокр. пер. с англ. с 15-го изд. М.: Экономика, 1995. 335 с.
- Смирнов Э. А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000. 375 с.
- Хайек Ф. А. Пагубная самонадеянность М.: Новост, 1992. 304 с.
- Ходжсон Дж. Социально-экономические последствия прогресса знаний и нарастания сложности // Вопр. экономики. № 8. С. 32–45.
- Эренберг Р. Дж., Смит Р. С. Современная экономика труда: теория и государственная политика. М.: Изд-во МГУ, 1996. 800 с.
- Якобсон Л. И. Экономика общественного сектора. М.: Наука, 2000. 276 с.